

学校编码: 10384
学号: 17920091150820



分类号_____密级_____
UDC_____

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

厦门建发铝业有限公司绩效管理的改进

The improvement of the Performance Management
of Xiamen C&D Aluminium Co., Ltd.

王熙祥

指导教师姓名: 程文文 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2014 年 2 月

论文答辩日期: 2014 年 3 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2014 年 3 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

随着铝加工行业的快速发展，中国的铝加工产能已居世界前列，成为国民经济发展的重要支柱性产业。但是，在行业蓬勃发展及国内市场趋于饱和过剩的双重因素影响下，铝材出口业务面临着尤为剧烈的竞争。在这场竞争中，公司绩效管理体系的优劣至关重要。因此，作者希望通过改进和完善厦门建发铝业有限公司的绩效管理体系，从而提升公司整体运作水平，增强公司的核心竞争力。

本文回顾了绩效管理五个阶段的相关理论，分析了绩效评估与绩效管理的区别，并且对四种常用的绩效管理模型等理论知识进行简单归纳，以理论为依据，结合研究样本建发铝业公司的绩效管理现状，分析建发铝业公司绩效管理存在的问题。在客观阐述问题并分析这些问题产生的原因之后，再次运用理论知识并结合个人行业经历，围绕绩效管理的五个阶段，提出了适合建发铝业公司的绩效管理改进方案，并进一步得出本文主要结论。

本文虽然是以厦门建发铝业有限公司为研究对象，但其存在的绩效管理问题具有一定的普遍性，因此对建发铝业公司存在问题的分析以及提出的改进方案，对于建发股份其他从事贸易行业的子公司同样具有借鉴意义。

关键词：建发铝业；绩效管理；KPI

Abstract

As the rapid development of aluminium industry, China's aluminium industry has now become an important pillar industry for the Chinese economy, taking the lead in capacity all over the world. The competition of aluminium products export is getting tougher due to the tremendous development of aluminium industry and domestic market saturation. The establishment of company performance management is vital in the competition. Thanks to the improvement of performance management of Xiamen C&D Aluminium Co., Ltd, the writer hopes to promote the overall operation level and raise core competitiveness.

This paper is to analyze the problems existing in performance management of Xiamen C&D Aluminium Co., Ltd, based on five phase of performance management, the difference between performance evaluation and performance management and four performance management modals. The current situation of Xiamen C&D Aluminium Co., Ltd works as research sample. The proposal made in this paper is to improve the performance management of Xiamen C&D Aluminium Co., Ltd, based on the analysis of cause of the problems, performance management theory and personal work experience.

The paper takes Xiamen C&D Aluminium Co., Ltd as the object of the research. However, the problems in performance management become universal. The analysis and proposal can be applied to other subsidiary of C&D group which is engaged in trading.

Key words: C&D Aluminium; Performance management; KPI

目 录

第一章 前言	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究目的	3
第三节 研究内容及研究思路	5
第二章 绩效管理概述	6
第一节 绩效评估与绩效管理	6
第二节 绩效管理的基本环节	13
第三节 绩效管理的基本方法	16
第三章 厦门建发铝业有限公司绩效管理现状与问题	24
第一节 企业概述	24
第二节 建发铝业绩效管理现状	28
第三节 建发铝业绩效管理存在的问题	32
第四节 建发铝业绩效管理存在问题的原因分析	35
第四章 厦门建发铝业有限公司绩效管理改进方案	39
第一节 确立明确的绩效目标	39
第二节 建立有效的绩效沟通	40
第三节 完善绩效考核方案	43
第四节 建立有效的绩效反馈和应用机制	57
第五节 建发铝业公司新绩效管理体系的特点及不足	59
第五章 本文主要结论	62
参考文献	64
致 谢.....	65

Contents

Chapter 1	Preface	1
Section 1	Study Background	1
Section 2	Study Purpose	3
Section 3	Study Contents and Structure.....	5
Chapter 2	Theory Review of Performance Management.....	6
Section 1	Performance Evaluation and Performance Management.....	6
Section 2	Basic Procedures of Performance Management	13
Section 3	Basic Methods of Performance Management.....	16
Chapter 3	The Status and Problems of the Performance Management for Xiamen C&D Aluminium Co., LTD..	24
Section 1	Company Introduction	24
Section 2	The Status of the Performance Management for C&D Aluminium	28
Section 3	Existing Problems of the Performance Management for C&D Aluminium	32
Section 4	Cause Analysis of the Performance Management for C&D Aluminium	35
Chapter 4	Suggestion of the Performance Management for Xiamen C&D Aluminium Co., Ltd.	39
Section 1	Set Clear Goals for Performance Management	39
Section 2	Establish Effective Communication for Performance Management	40

Section 3	Improve the Plans for Performance Evaluation.....	43
Section 4	Set up the Feedback Channel and Build the Application System for Performance Management	57
Section 5	The Characteristic and Defect of the New Performance Performance Management for C&D Aluminium	59
Chapter 5	The Main Conclusion	62
Reference	64
Acknowledgement	65

第一章 前言

第一节 研究背景

一、产品介绍

铝是世界上含量最丰富的金属，是当今最常用的工业金属之一，是世界上产量和用量仅次于钢铁的有色金属。铝的重量轻，质地硬，可广泛应用于飞机、汽车、火车等交通工具的制造中；铝有良好的导电性和导热性，可用作超高电压的电缆材料；铝富有延展性，可制成铝箔，广泛应用于食品、药品等产品的包装。另外，由于铝材易于回收，用于交通运输工具中可节约能源，用于建筑领域可构造绿色建筑，根据特殊要求可适用于条件恶劣或不易接近的环境中。因此铝材就是环境友好型材料，在更大范围内应用铝材对于造就低碳社会、循环利用的社会以及安全环保的社会是非常重要和有意义的。

铝加工是一个从铝水到终端铝成品前的一个中间加工过程，主要方法有轧制、挤压拉伸和铸造等，主要产品是压延材（如板、带、箔等）挤压材（如管、棒、线材、型材等）和铝铸件（如铝轮毂等）。

二、中国铝加工业现状及发展趋势

近几年来，随着中国国民经济的持续健康增长，作为现代经济和高新技术发展支柱性原材料的铝材需求旺盛，中国铝工业特别是铝加工业和中国整个有色金属工业一样，一直保持着持续快速发展态势，产量持续增长，经济效益大幅提高，进出口贸易额不断增长，进出口产品结构逐步优化；技术进步加快，结构调整取得新进展；节能减排成效显著；固定资产投资持续增长，企业自我发展能力增强。中国铝工业和有色金属工业整体实力不断提高，在国际市场的影响力和竞争力日益显现。现在，中国已经成为世界有色金属和铝工业大国，目前正在积极向世界有色金属和铝工业强国迈进。

2010 年中国铝行业又度过了不寻常的一年，自 2009 年三季度开始，国家出台了一系列应对全球金融危机的政策措施，使中国铝工业在较短的时间内开始复苏，减产和停产的能力陆续启动，企业开始有了活力，运行状态逐步改善。然而 2010 年又出现了许多新的问题，在国际大环境的影响下，铝价从二季度

开始跳水并在较长时间内低位徘徊。2010 年又是国家“十一五”最后一年，节能目标压力很大，因此对高能耗行业的控制力度进一步加大。先是从 2010 年 6 月 1 日起取消各地自行制定的优惠电价政策，电解铝生产成本急剧上升；而后，诸多省区强行拉闸限电，电解铝“被节能”了，部分企业陆续减产。尽管遇到种种困难，近年来，中国铝工业在宏观调控下，在经受历练的同时，也在科技创新和技术进步的支撑下迅速发展。2010 年收成仍然不错，产能、产量有新突破，节能减排有新成绩，结构调整、淘汰落后有新进展，技术经济指标有新提高。

根据中国有色金属工业协会统计，2010 年中国氧化铝产能比 2009 年增长 18.45%，产量达到 2895.5 万吨，同比增长 21.7%；电解铝产能比 2009 年增长 7%，产量达到 1619.45 万吨，同比增长 26.07%；铝加工材产量达到 2026.05 万吨，同比增长 22.76%；再生铝产量达到 400 万吨，同比增长 29.03%。

进出口方面，在克服欧盟、美国等西方国家贸易保护和摩擦的情况下，未锻轧铝和铝加工材出口大幅增加，进口则有所减少。

表 1-1 2010 年铝相关商品进出口情况

	进口量(万吨)	同比 (%)	出口量(万吨)	同比 (%)
氧化铝	431.22	-16.12	5.70	-16.83
铝土矿	3006.96	53.10	0.015	-
未锻轧铝	36.49	-79.02	75.44	143.16
其中：原铝	22.99	-84.64	19.35	321.62
铝合金	13.50	-44.52	56.08	112.17
铝材	59.06	1.58	217.71	56.20
铝碎废料	285.38	8.68	0.11	22.71

资料来源：中国铝业年鉴 2011 年

三、厦门建发铝业有限公司出口业务现状

厦门建发铝业有限公司（以下简称建发铝业）是厦门建发股份有限公司（以下简称建发股份）的全资子公司。建发铝业从 2004 年开始从事铝加工行业的出

口贸易业务。这几年，随着中国铝加工行业的持续快速发展，建发铝业的出口销售额也在逐年快速递增。2010 年建发铝业的出口创汇达 1.3 亿美元，在国内铝产品出口贸易公司排名前 10。所经营的铝材数量超过 4 万吨，这相当于一小型铝加工厂一年的产值。目前，建发铝业经营出口的铝加工产品主要有铝卷、铝板、铝箔、铝圆片、铝箔坯料以及彩涂铝卷等。

表 1-2 2010 年建发铝业主要铝材出口产品完成情况

产品	吨
铝卷	24,755.1600
铝圆片	8,259.5520
铝箔	2,863.1600
铝板	2,443.1440
铝箔坯料	1,920.7210
彩涂卷	266.4150
合计	40,508.5030

资料来源：2010 年建发铝业报表

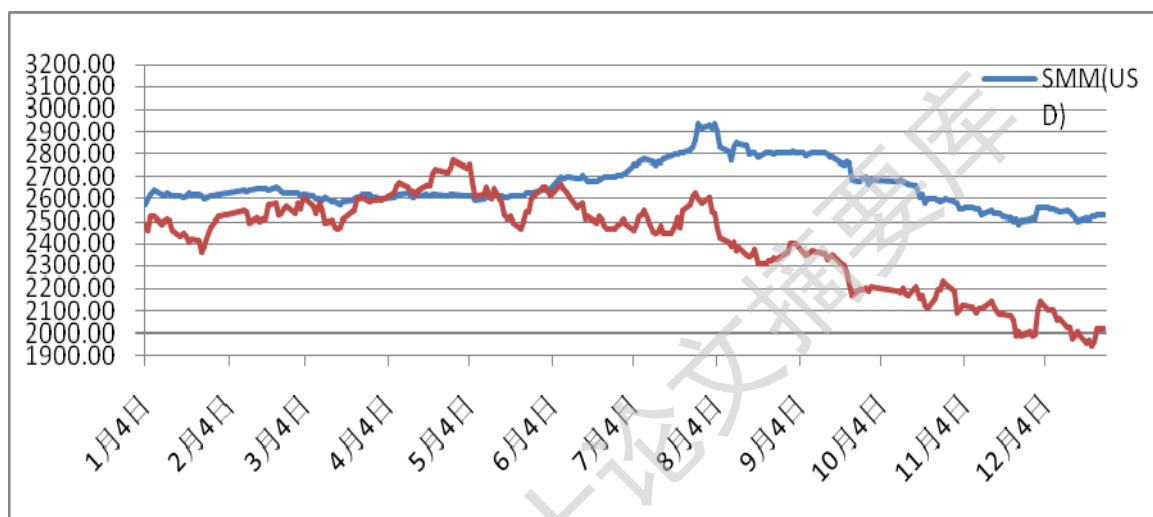
第二节 研究目的

如前文所述，中国铝加工行业的产能在持续快速地增长，中国已经成为铝加工产业大国。据中国有色金属工业协会统计，2010 年中国铝加工材的产量为 2026.05 万吨，约为全世界总产量的 48.24%。其中铝材出口量为 217.71 万吨，超过铝加工材总产能的 10%。根据中国有色金属工业协会预测，在“十二五”期间，中国铝加工行业的产业结构将进一步进行调整，而产量将于年均 12%-15% 的增幅持续增长。

从以上数据均可以看出，中国铝加工行业发展速度过快，产能增速已经远远超过 GDP 的增速，供大于求的现象比较明显。富余的产能将更多地走向出口，这一方面会使出口不断扩大，目前中国已经是世界最大的铝挤压出口国，最大

的铝板带出口国。另一方面也将使得铝加工材出口贸易的竞争愈加激烈。同时，受欧债危机的严重影响，自 2010 年下半年以来，就出现了国内外原材料（铝锭）的价格倒挂问题，即国外市场的铝锭交易价格低于国内市场的铝锭交易价格。

图 1-1 2010 年国内外铝锭价格走势图



资料来源：作者根据相关资料自行整理

走势图说明：

1. 上方蓝线为国内上海期货交易市场的铝锭价格（折算为美元）走势图。下方红线为伦敦期货交易市场的铝锭价格走势图
2. 国内铝价较为平稳，全年在 2600-2900 之间波动。
3. 伦铝价格波动较大，最高达 2800，受欧债危机影响下半年持续下跌最低跌破 2000。
4. 上半年两地市场平稳且价差较小，下半年国内价格持续高于伦敦价格且价差不断扩大，最高达到 550 美元。

以上的数据分析均表明，在当前国内外的经济大环境下，中国铝加工材的出口竞争将日益剧烈，作者所在的建发铝业不仅仅面临着国内众多铝加工厂以及贸易商的竞争，同时还将面对众多第三世界国家，诸如印度，巴西，土耳其，肯尼亚等的挑战。在现今的技术条件、采购渠道、机器设备水平下，普通的铝加工材产品同质化现象比较严重，因此，面对铝加工材出口这个机遇与挑战并存的行业，建发铝业要想在与国内外诸多厂商的竞争中取得主动权，要想进一

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库